

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium 2007-2010

Eva Jáklová

**Adaptační program pro nové pracovníky**

**Adaptation program for new employees**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2010

Vedoucí bakalářské práce:.....PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně  
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

.....  
28.6.2010

## Obsah

Resumé .....	4
Summary .....	5
0 Úvod .....	6
1 Personální práce v organizaci .....	8
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	8
1.2 Personální činnosti v organizaci .....	11
2 Adaptace pracovníků jako personální činnost .....	13
2.1 Roviny a úrovně adaptace pracovníků .....	14
2.2 Psychologická smlouva a adaptace pracovníků .....	19
2.3 Řízení procesu adaptace a jeho cíle .....	21
3 Návaznost a provázanost adaptace s ostatními personálními činnostmi.	24
4 Podmínky a metody účinného adaptačního programu .....	27
4.1 První momenty adaptačního programu .....	28
4.2 Podmínky adaptačního programu .....	30
4.3 Metody adaptačního programu .....	35
4.4 Adaptační program v praxi .....	38
5 Adaptační program ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika ....	40
5.1 Popis průběhu adaptačního programu v CC HBC .....	41
5.1.1 Adaptační program pro obchodní zástupce v CC HBC .....	43
5.1.2 Adaptační program pro administrativní pozice v CC HBC .....	45
5.1.3 Adaptační program pro dělnické pozice v CC HBC .....	46
6 Závěr .....	50
Soupis bibliografických citací .....	52
Přílohy .....	54

## **Resumé**

Tato bakalářská práce je věnována adaptaci a adaptačnímu programu nových pracovníků. Zabývá se činnostmi personálních útvarů, směřujícími k úspěšné adaptaci nováčků a procesy, které adaptaci ovlivňují. Procesu adaptace by měly předcházet jasně dané a provázané aktivity, bez kterých by nebylo možné kvalitní adaptační program pro nové pracovníky realizovat. Adaptace je důležité období, kdy hraje stěžejní roli nadřízený daného pracovníka. Kvalitně provedená adaptace zaměstnance může nastartovat jeho profesní rozvoj a budoucí kariérní růst.

V praktické části popisuje tato práce adaptační program nových pracovníků ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. Pracovníky zde rozdělují podle pracovního zařazení do 3 oblastí, které se v této společnosti vyskytují, každá oblast má pak svůj adaptační program. Období adaptace má jasně dané jednotlivé části a kroky a je rozděleno právě podle pozic, na které pracovník nastupuje.

Ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. je adaptaci věnována velká pozornost. Největší důraz je kladen na první pracovní den, který je tzv. orientačním dnem. V tento den se se všemi novými pracovníky setká celý vrcholový management, proto je také řízený a má jasná pravidla, jedním z nich je, že tímto dnem musí projít každý nový pracovník bez ohledu na jeho pracovní zařazení. Tento řízený proces má na starosti oddělení lidských zdrojů. Za následující adaptační období každého nového pracovníka je zodpovědný převážně jeho manažer.

## **Summary**

The bachelor thesis is devoted to the adaptation and to the adaptation program of new employees. It deals with activities of personal departments, leading to the successful adaptation of newcomers and processes which influence adaptation. There should be clear determined and linked activities which precede adaptation process. Without these activities it is not possible to carry out complex adaptation program. Adaptation is an important period when manager of the new employee plays very significant role. Adaptation of the new employee, which is implemented in a high quality, can start his professional development and further career growth.

The practical part of this bachelor thesis describes the adaptation program of newcomers in the Coca-Cola HBC Czech Republic, s.r.o. Employees are divided according jobs to 3 parts, which are in this company and each part has own adaptation program. Period of adaptation has clear parts and steps and is divided by positions.

Special care is paid to adaptation process in Coca-Cola HBC. The greatest emphasis is placed on the first working day, which is called the Orientation and Induction day. On this day, the top management meet with all newcomers, therefore program is driven and has clear rules, one of them is that this day must pass through each new employee, regardless of job title. Human resources department is responsible for this controlled process and manager of each newcomer is responsible for following adaptation process.

## 0 Úvod

Personální řízení ve společnosti je strategický proces, který navazuje na celkovou politiku společnosti. Je významné pro rozvoj společnosti a konkurenceschopnost. K hlavním aktivitám personálního řízení patří rozvoj a utváření společnosti, vytváření pracovních míst, zabezpečování lidských zdrojů a jejich rozvoj nebo hodnocení pracovníků. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla společnost díky svým pracovníkům schopna plnit úspěšně své cíle. Společnosti tedy potřebují kvalitní pracovníky, o které je třeba pečovat a vytvářet jim stabilní prostředí podporující jejich rozvoj a seberealizaci.

Ve své práci se budu věnovat adaptaci a adaptačnímu programu nových pracovníků přicházejících do organizace. Adaptace je jedním z nejdůležitějších procesů v životě zaměstnance i organizace. Je nedílnou součástí náplně práce personálního oddělení a vyjádřením postojů organizace k pracovníkům.

Téma, které jsem si vybrala pro svojí bakalářskou práci, je adaptační program pro nové pracovníky. Pracuji jako specialista vzdělávání a adaptace nových pracovníků je náplní mé každodenní práce. Cílem adaptace je zkrácení období, ve kterém se noví zaměstnanci orientují v novém prostředí. Toto období znamená pro obě strany zvýšené investice – u organizace zvýšení personálních nákladů a u zaměstnance zvýšenou psychickou zátěž. Vklady obou stran a zejména očekávání zaměstnance vyplývají z tzv. psychologické smlouvy, což je neformální a nepsaná úmluva mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Její dodržování a porušování má na pracovní vztah určující vliv. Tato smlouva se formuje před nástupem do zaměstnání a potvrzuje se zejména v období adaptace.

Z pozice zaměstnance a ze své dosavadní zkušenosti vím, jaké jsou pocity nově přichozího pracovníka, jeho obavy z nového prostředí a kolektivu a také jeho nadšení a elán do nové práce. Obě tyto pozice jsou velmi křehké a jsou snadno ovlivnitelné vnějšími vlivy. Dobře promyšlený, zpracovaný adaptační

program dokáže vytěžit z pracovníka maximum pro organizaci a naopak. Na druhou stranu nezvládnutý adaptační program má za následek nespokojenost a velkou mírou přispívá ke zvyšování fluktuace. Pro firmu je tento neúspěch spojen se zvýšenými náklady na nové obsazení pracovní pozice a pro pracovníka může tento neúspěch vést k demotivaci, např. k nepochopení některých procesů a tím k neztotožnění se s organizační kulturou. Opakované neúspěchy jednotlivce v adaptačních procesech mohou vést k rezignaci uchazečů o zaměstnání a zvyšování nezaměstnanosti.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část popisuje základní pravidla a postupy adaptačního procesu tak, jak byly zpracovány odborníky a adaptační program tak, jak by měl teoreticky probíhat. V praktické části jsem se zaměřila na adaptační program ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika. Tato společnost bojuje v oblasti lidských zdrojů hlavně s vysokou fluktuací a to zejména u pozic obchodního zástupce a řidiče rozvozu. Společnost se však snaží na tyto problémy reagovat, proto neustále vylepšuje adaptační program pro tyto pozice. Cílem této práce je popsat a zhodnotit současný adaptační program.

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za cenné připomínky a pomoc při vzniku tohoto textu.

## 1 Personální práce v organizaci

Lidské zdroje jsou v současné době považovány za nejcennější, a zpravidla i nejdražší, zdroje každé organizace. Pracovní síla, která je vzdělaná, kreativní, flexibilní, motivovaná a loajální vůči svému zaměstnavateli, vytváří kvalitní a trvalé hodnoty a rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Aby tomu tak však bylo, musí být v organizaci o lidské zdroje náležitě a soustavně pečováno. Personální práce tak představuje klíčovou oblast celého řízení organizace.

*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* (Koubek, 2001, s. 14)

### 1.1 Řízení lidských zdrojů

Za převratnou koncepci v pojetí personální práce, jež se ve vyspělých zemích začala formovat od 80. let 20. století, je považováno *řízení lidských zdrojů*, které se stalo součástí podnikového řízení a zaměřovalo se na vše, co se týkalo člověka v pracovním procesu. *„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle.“* (Armstrong, 2002, s. 28)

Tento posun personálního řízení od pouhé administrativní činnosti k činnosti koncepční, charakterizuje Koubek (2001, s.15) pomocí následujících znaků (z nichž první tři jsou zpravidla považovány za klíčové):



1. Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem, tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
2. Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu.
3. Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Stále více výkonné personální práce i pravomoci v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivcům blíže než personální útvar. Ten pak stále více plní koncepční, metodickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.
4. Úzké propojení personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí.
5. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
6. Mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace.
7. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků, tj. personální a sociální rozvoj.
8. Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
9. Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
10. Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

V těchto souvislostech navíc poukazuje na zcela novou vývojovou etapu spadající na přelom 20. a 21. století, a to etapu *Globálního řízení lidských zdrojů*, Armstrong (2002, s. 30). Vlivem změn ve společnosti a světové ekonomice, které jsou důsledkem dramatického vzrůstu mezinárodního obchodu a sbližování jednotlivých kultur, dochází k propojování a integraci

nadnárodních ekonomik, což se v mezinárodních organizacích nejčastěji projevuje úzkou specializací výroby, štíhlejší a plošší strukturou organizace, decentralizací a delegováním rozhodování, budováním sítí subdodavatelů a, v neposlední řadě, i zaměstnáváním menšího počtu specialistů a rozvojem flexibilní pracovní síly. Uvnitř takovýchto společností se prosazuje mezikontinentální dělba práce a vznikají mezinárodní pracovní týmy. Pro moderní společnosti je proto nevyhnutelné formovat lidský kapitál tak, aby byl schopen pružně reagovat na rizika i příležitosti, které s globalizací souvisí.

Stýblo (1998, s. 9) ve svém díle charakterizuje globalizaci řízení jako *„...dynamický fenomén konce 20. století, který vzniká jakožto důsledek prolínání, propojování národních ekonomik i jejich integrací. V rámci tohoto prolínání a propojování se integrují také technologie a manažerské znalosti. (...) Pro společnosti, které chtějí ekonomicky přežít a dále růst, je ovládnutí principů a metod moderní personalistiky pro získání světového trhu velkou výzvou, již neuposlechnout může být osudné.“*

Jeden z úhlů pohledu na úkoly řízení lidských zdrojů v dnešní společnosti *„... prezentují například práce vytvořené American Society for Training and Development, v nichž se objevuje následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:*

1. *zlepšení kvality pracovního života,*
2. *zvýšení produktivity,*
3. *zvýšení spokojenosti pracovníků,*
4. *zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů,*
5. *zvýšení připravenosti na změny.“* (Koubek, 2001, s.19)

V souvislosti se snahou plnit tyto úkoly se tedy do popředí zájmu moderních společností dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivní pracovní síly; mimořádný důraz je kladen také na zdravé

vztahy v organizaci a na náležitou péči o pracovníky. Všechny tyto úkoly se odrážejí ve vnitřním prostředí společnosti, ovlivňují tak její organizační uspořádání, styl řízení, podnikovou i personální strategii, jednotlivé personální činnosti, ale i firemní kulturu.

*„Globalizace s sebou také přináší oslabené fungování zákonů v oblasti pracovního práva a sociálního zabezpečení, zpružení trhu práce a vytváření nejistoty pracovních míst.“* upozorňuje Stýblo (1998, s. 24). Otázkou, která se v této souvislosti nabízí je, kdo by měl nést zodpovědnost za „přípravu“ pracovníků na měnící se prostředí v organizaci. Zda pouze zaměstnavatel nebo i sám pracovník. Dnešní doba se přiklání spíše k oboustranné zodpovědnosti. V této souvislosti začal být v Evropské unii užíván relativně nový pojem *flexurita* (jedná se o složeninu dvou anglických slov: flexibility jako flexibilita, security jako jistota), který představuje potřebu určité vyváženosti mezi jistotou současného pracovního místa a flexibilitou přizpůsobit se případným vnitřním změnám či být schopen pracovní místo změnit úplně.

## **1.2 Personální činnosti v organizaci**

Cíle a úkoly (globálního) řízení lidských zdrojů se konkrétně odrážejí v personálních činnostech, které představují výkonnou část personální práce. Schein (1987, s. 12) uvádí, že v každé organizaci jsou procesy, při kterých dochází k různým změnám, se kterými souvisí různé personální činnosti:

- do organizace přicházejí noví lidé,
- někteří lidé naopak odcházejí,
- jiní zase směřují směrem nahoru, budují si svoji kariéru,
- někteří lidé zastávají jiné pozice, mění svá pracovní místa, ale stále jsou na stejné úrovni,
- někteří lidé se mění, mění své chování.

K zajištění toho, aby tyto procesy směřovaly v organizaci k co nejefektivnějšímu využívání lidských zdrojů, je třeba provádět celou řadu personálních činností. V literatuře se můžeme setkat s různými výčty a přehledy těchto činností, Kocianová (2010) uvádí následující členění:

1. analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků,
2. personální plánování,
3. získávání pracovníků,
4. výběr pracovníků,
5. přijímání, adaptace a rozmísťování pracovníků,
6. řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
7. odměňování pracovníků,
8. vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků
9. pracovní podmínky a péče o pracovníky,
10. uvolňování pracovníků z organizace,
11. personální poradenství.

Obecnější členění, avšak přímo související s úkoly řízení lidských zdrojů a cíli organizace, nabízejí Milkovich, Boudreau (1993, s.54-55), podle kterých spočívají personální činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů ve vytváření programů, které odpovídají stanoveným cílům organizace a směřují k naplnění těchto cílů, např. být nejlepším dodavatelem na daném trhu a mít zákazníka v centru všeho dění. Vymezuji tak čtyři obecné kategorie personálních činností:

1. formování pracovní síly,
2. rozvoj pracovníků,
3. odměňování,
4. vztahy se zaměstnanci a odbory.

## 2 Adaptace pracovníků jako personální činnost

Uchazeči si již v průběhu výběrového řízení vytvářejí představu o organizaci, kladou si otázky, zda pro ně bude znamenat perspektivního zaměstnavatele, jak bude vypadat jejich budoucí práce apod. Novému zaměstnanci by proto po jeho nástupu do společnosti měly být vytvořeny takové podmínky, aby zvládl svoji práci na svém pracovišti, zapojil se do existujícího systému mezilidských vztahů a přijal hodnoty a tradice podniku. Nástup nového zaměstnance do organizace tak představuje proces, který rozhoduje o jeho dalším úspěchu a vztahu k novému zaměstnavateli. Úvodní fáze pracovního poměru jsou proto mimořádně důležité, neboť mohou korigovat a vyjasnit si vzájemná očekávání jednotlivce i organizace.

Adaptace pracovníků se tak v etapě globálního řízení lidských zdrojů stává jednou z klíčových a zároveň nejrychleji se rozvíjejících personálních činností. Z pohledu následujících autorů můžeme adaptaci vymežit takto: *„Adaptace nového zaměstnance představuje „řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“* (Koubek, 2001, s. 181)

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 321) obecně chápou adaptaci jako *„...proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.“*

Z výše uvedených definic vyplývá, že adaptace zaměstnance představuje určitý proces seznamování se či přizpůsobování se novým podmínkám. Druhá charakteristika naznačuje, že se jedná zejména o podmínky pracovní a sociální.

## **2.1 Roviny a úrovně adaptace**

K úspěšné adaptaci člověka je zapotřebí zvládnutí všech úrovní a rovin adaptace, z tohoto důvodu nemůžeme vidět jednotlivé úrovně a roviny odděleně, ale jako určitý kompatibilní celek, ve kterém se poznatky a zkušenosti vzájemně prolínají. Adaptace zaměstnance probíhá v těchto rovinách:

- 1.formální a neformální adaptace – formální adaptace je plánovitý, systematický proces zabezpečovaný zpravidla personálním oddělením a nadřízeným, neformální adaptace představuje přirozený (často efektivnější) proces zabezpečovaný spolupracovníky,
- 2.pracovní a sociální adaptace,
- 3.adaptace na firemní kulturu. (Koubek, 2001, 182)

Jednotlivé roviny adaptace se týkají těchto tří úrovní:

- 1.celopodnikové (celoorganizační) adaptace – zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce,
- 2.útvarové (skupinové, týmové) adaptace – týká se organizační jednotky či oddělení, do kterého příslušný pracovník nastupuje, postihuje detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v daném útvaru vyznačuje; bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru,
- 3.adaptace na konkrétní pracovní místo – bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě. (Koubek, 2001, 183)

V pracovní adaptaci musí nový pracovník zvládnout odlišné požadavky, které vyplývají z jeho nové pracovní náplně. Jde o proces, kde se postupně

vyrovnávají osobní předpoklady jedince s konkrétními požadavky jeho nové pracovní místo. Předpokladem dobrého zvládnutí úkolů je dostatečná odborná připravenost nového zaměstnance. Výsledkem je určitá úroveň vyrovnávání se člověka s pracovní situací, tj. pracovní adaptovanost (kvantita a kvalita plněných úkolů, samostatnost, pracovní doba, aktivita, profesionální sebedůvěra, existence pracovních cílů a ambicí, spokojenost, stabilizace v zaměstnání apod.).

Sociální adaptace představuje postupné začleňování jedince do nového sociálního prostředí, tj. do struktury sociálních vztahů v rámci celé skupiny a do systému organizace. Osobní styk (obsahuje i prvky neformální adaptace) s ostatními členy skupiny umožňuje jednotlivci seznámení se s projevy sociálního chování. Cílem je dosáhnout zařazení zaměstnance do existujícího systému mezilidských vztahů na pracovišti i v podniku. Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 321) zdůrazňují, že „...*proces sociální adaptace nastává i tehdy, dochází-li jen ke změně postavení pracovníka v pracovní skupině (např. při postupu do funkce jejího vedoucího).*“

Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je zcela oddělit. Úzká souvislost a vzájemné ovlivňování se projevuje také v tom, že úspěšný průběh adaptačního procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace.

Adaptační proces představuje klíčové období pro ztotožnění se nového zaměstnance s firemní kulturou, tzv. adaptace na firemní kulturu. Nový pracovník se setkává s projevy firemní kultury ještě před nástupem do organizace, což také ovlivňuje jeho rozhodnutí k přijetí či odmítnutí nabízené pracovní pozice. Např. již při výběrovém řízení během pracovního pohovoru může kandidát poznat, zda v dané společnosti preferují formální či neformální oděv. Pro každou společnost je tedy žádoucí, aby byl pracovníkovi poskytnut soubor informací o firmě, její kultuře a perspektivách, organizačním uspořádání

i o zásadách personální politiky, pracovním režimu apod. To, jakým způsobem tento proces probíhá, může opět prozradit mnohé o firemní kultuře. Přístup nových kolegů a zejména nadřízeného k novému zaměstnanci, schopnost rychle mu zajistit veškeré pracovní pomůcky, pracovní místo, způsob a prostor pro seznámení se s náplní práce, přidělení kouče nebo mentora poukazují, do jaké míry je organizace flexibilní a schopná reagovat na změnu.

Během adaptačního období tedy dochází k vytvoření vztahu k firemní kultuře, který může být pozitivní, nebo naopak odmítavý. Pokud má zaměstnanec odmítavý postoj k firemní kultuře a neztotožní-li se s ní, nastává situace, kdy není schopen se přizpůsobit a z organizace odchází. Druhou možností je, že jedinec se s firemní kulturou neztotožňuje, ale je schopen dodržovat pravidla, která jsou organizací stanovena. Typickými projevy takových jedinců jsou potom vtipy na úkor organizace, které pomáhají tlumit konflikty a frustraci, lze však předpokládat, že takoví zaměstnanci se s cíli organizace jen obtížně identifikují.

Bedrnová, Nový a kol. (1998, s.302) poukazují, že „...*adaptace nových pracovníků probíhá ve velké míře na základě předávání informací o jednotlivých oblastech podnikové kultury a tréninku takových sociálních dovedností, které umožňují nově příchozím zaměstnancům přizpůsobit se – kromě věcné stránky adaptačního procesu – i novému sociálnímu prostředí. Jinými slovy, jde především o seznámení se s podnikovou kulturou, o její přijetí a v optimálním případě o identifikaci s ní. Rovněž procesy výchovy a podnikového vzdělávání mají za úkol stále více integrovat spolupracovníky do pokud možno jednotné kultury podniku (...)*“.

Formy a míry identifikace s podnikem je možné odlišit na základě různých přístupů. Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 496-497) nabízejí tyto formy:



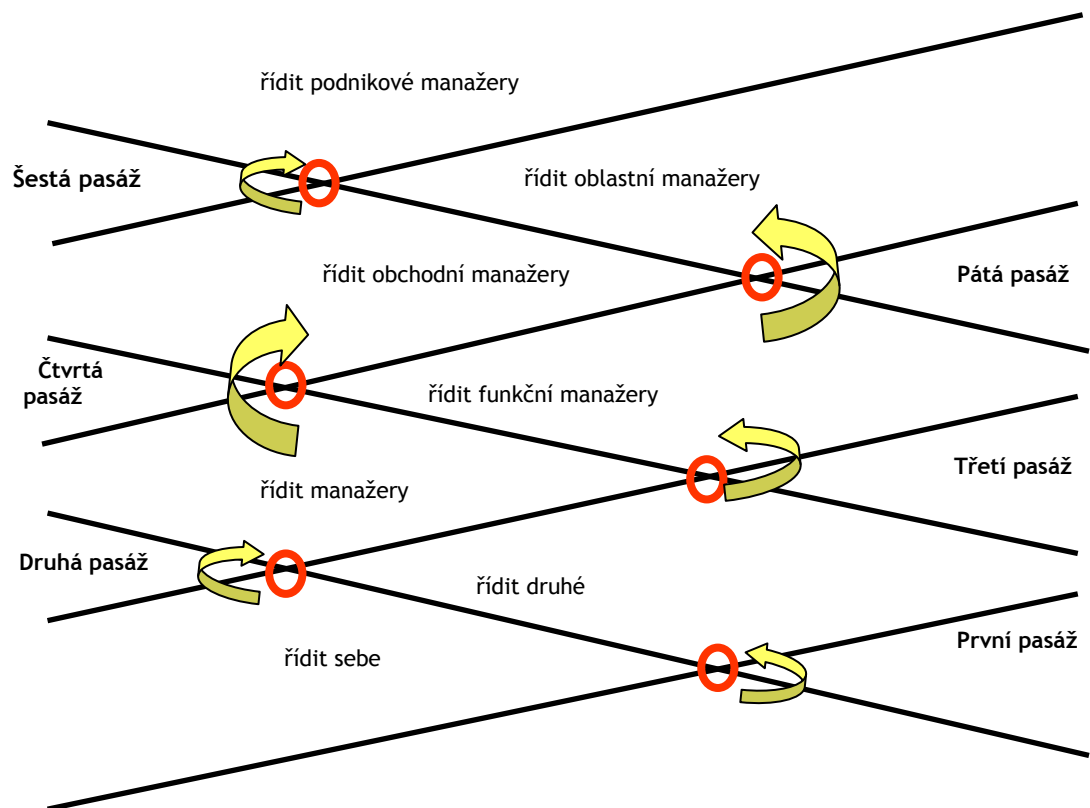
- 1.přirozená identifikace – osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy plně korespondují s podnikovými cíli, hodnotami a normami, pracovník je s nimi zcela ztotožněn,
- 2.selektivní identifikace – s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami se pracovník identifikuje v rozdílné míře; ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá,
- 3.evokovaná identifikace – prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace vedení podniku pozitivně ovlivňuje identifikaci spolupracovníků,
- 4.vykalkulovaná identifikace – spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž je přijme za své; důvodem je evidentní výhoda tohoto předstíraného stavu identifikace.

Jednou z rovin adaptace je adaptace na změny. Tato rovina adaptace úzce souvisí s přijetím dané firemní kultury. Zaměstnanec, který přijme nabídku pracovního místa v dané organizaci už pravděpodobně tuší, o jaký typ organizace se jedná a co tedy může od svého budoucího zaměstnavatele očekávat. Firemní kultura se odvíjí například z velikosti firmy, z toho, v jak stabilním prostředí se organizace pohybuje, jestli je firma nadnárodní či tuzemská a kdo je jejím majitelem, popřípadě kdo jsou členové vrcholového managementu. Jiné požadavky na zaměstnance tedy může z hlediska adaptace klást malá organizace s několika zaměstnanci, jež v nejbližší době neočekává žádné zásadní změny; jiná očekávání budou ve velké mezinárodní firmě, která působí v dravém konkurenčním prostředí a jejím cílem je „vychovat si“ flexibilní zaměstnance připravené pracovat v mezinárodních týmech a pružně reagovat na měnící se požadavky. Zaměstnanci v těchto společnostech musí být připraveni tolerovat nejistotu a neustálé změny. Koubek (2001, s. 187) nejen v této souvislosti užívá termín reorientace, který souvisí také s případy, kdy se podstatně změní technika, technologie nebo vyráběný výrobek a je třeba tomu současné pracovníky přizpůsobit, přeorientovat je na nové podmínky a požadavky pracovních míst.

Reorientace také souvisí s přechodem z jedné úrovně řízení lidí na druhou, respektive vyšší úroveň řízení, kdy je potřeba se reorientovat na nový styl řízení pro danou skupinu lidí. Dle Charana, Drottera a Noela (2001, s. 7) se přechody z úrovně na úroveň dělí do šesti pasáží (viz. Obrázek 1), a to na:

- 1.pasáž 1: z úrovně Řídit sebe na úroveň Řídit druhé
- 2.pasáž 2: z úrovně Řídit druhé na úroveň Řídit manažery
- 3.pasáž 3: z úrovně Řídit manažery na úroveň Řídit funkční manažery
- 4.pasáž 4: z úrovně Řídit funkční manažery na úroveň Řídit obchodní manažery
- 5.pasáž 5: z úrovně Řídit obchodní manažery na úroveň Řídit oblastní manažery
- 6.pasáž 6: z úrovně Řídit oblastní manažery na úroveň Řídit podnikové manažery

Obrázek 1 – Kritické kariérní pasáže ve velké organizaci



## 2.2 Psychologická smlouva a adaptace pracovníků

Proces adaptace začíná dlouho předtím, než kandidát převezme novou pracovní roli. Informace poskytnuté kandidátovi během výběrového řízení by měly směřovat k vzbuzení nadšení a plánování jeho očekávání. (Roberts, 1997, s. 232)

Pracovní vztah je základním rysem všech stránek řízení lidí a představuje jedinečnou kombinaci víry jedince a jeho zaměstnavatele, která se týká toho, co jeden od druhého očekávají. Armstrong (2002, s.229) se při definici psychologické smlouvy odvolává na Rousseau a Grellera (1994), kteří ji definují takto: „*Ideální pracovní smlouva by měla uvádět podrobná očekávání jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Typické smlouvy jsou však neúplné z racionálních důvodů, které limitují hledání individuálních informací, a také z důvodu měnícího se podnikového prostředí, které znemožňuje specifikovat všechny podmínky předem. Jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel si tak ponechávají možnost vyplňovat bílá místa*“.

Psychologická smlouva je úzce spjata s firemní kulturou organizace a potažmo adaptací na firemní kulturu. „*Vyvážená psychologická smlouva je nezbytná pro trvalé, harmonické vztahy mezi pracovníkem a organizací. Avšak porušení psychologické smlouvy může signalizovat účastníkům, že už nesdílejí (nebo nikdy nesdíleli) společný soubor hodnot nebo cílů.*“ Armstrong (2002, s.230)

Při nástupu nového zaměstnance do organizace jsou obě strany plně očekávání, ale i otázek. Očekávání, vycházející z nevyslovených předpokladů, vyplývají z jejich dosavadních zkušeností, otázky z pohledu do neznáma (zaměstnanec přemýšlí nad tím, zda pro něj bude nové zaměstnání perspektivní, zaměstnavatel si naopak klade otázku, zda skutečně vybral toho nejvhodnějšího uchazeče). Očekávání mohou být na začátku adaptačního procesu zcela jiná, než v jeho průběhu či někdy později. Psychologická smlouva má totiž dynamický

charakter, během času se vyvíjí tak, jak se hromadí zkušenosti, mění podmínky zaměstnávání lidí a pracovní podmínky vůbec a jak pracovníci přehodnocují svá očekávání.

Psychologická smlouva může naznačovat některé odpovědi na dvě základní otázky, které se týkají pracovníka:

1. „Co mohu rozumě očekávat od organizace?“
2. „Co by bylo rozumné, aby naopak organizace očekávala ode mne?“

Armstrong (2002,s.231) definuje aspekty pracovního vztahu obsaženého v psychologické smlouvě takto:

1. z hlediska pracovníků budou zahrnovat:
  - zda se s nimi zachází slušně, spravedlivě a zásadově,
  - jistotu zaměstnání,
  - prostor pro uplatnění schopností,
  - očekávání týkající se kariéry a příležitost k rozvoji dovedností,
  - zapojování do rozhodování a řešení problémů a míru vlivu,
  - důvěru v to, že organizace dodrží svoje sliby,
2. z hlediska zaměstnavatele budou zahrnovat schopnost, úsilí, ochotu, oddanost a loajalitu.

Přesto, že nelze očekávat, že bude psychologická smlouva (a tudíž i pracovní vztah) někdy oběma stranami plně pochopena, lze se snažit alespoň o její pozitivní přijetí. „*Jak uvedli Guest a kol. (1996), pozitivní psychologickou smlouvu je třeba brát vážně, protože je úzce propojena s vyšší oddaností organizaci, s vyšší mírou spokojenosti pracovníků a s lepšími zaměstnaneckými (pracovními) vztahy.*“ (Armstrong, 2002, s.236) Kroky, které pomohou při vytváření pozitivní psychologické smlouvy jsou:

- definovat očekávání již v průběhu získávání a výberu pracovníků a v průběhu programu orientace nových pracovníků,
- komunikovat a hledat dohodu o očekáváníích pomocí průběžného dialogu implicitně obsaženého v dobrých postupech řízení pracovního výkonu,
- uplatňovat zásadu průhlednosti podnikové politiky a podnikových postupů a zásadu informovanosti o záměrech a rozhodnutích managementu, které mají dopad na lidi,
- zásadně považovat lidi za partnery, spoléhat spíše na konsenzus a spolupráci než na kontrolu a nátlak.

### **2.3 Řízení adaptačního procesu a jeho cíle**

Adaptace pracovníků se uskutečňuje prostřednictvím adaptačního (orientačního či integračního) procesu, který nelze chápat jako pasivní přijímání vnějších vlivů, ale jako širokou škálu aktivit ze strany zaměstnavatele i nového pracovníka.

Adaptační proces nastává buď v okamžiku, kdy se organizace rozhodne pro přijetí konkrétního uchazeče na pracovní místo a uchazeč tuto nabídku akceptuje nebo až v den nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Různí autoři se liší v tom, kdy přesně toto období nastává a které procesy do něj patří.

Koubek (2001, s. 180) do procesu přijímání a orientace pracovníků zahrnuje období od rozhodnutí o přijetí uchazeče do jeho prvního dne v organizaci. Za klíčové považuje procesy související s podpisem pracovní smlouvy, seznámení pracovníka se svým nadřízeným (pokud se s ním již nesetkal během výběrového řízení), představení kolegů a uvedení na pracovní místo, které zahrnuje i předání pracovních pomůcek.

*„Po nástupu pracovníka do organizace probíhá adaptační proces, který je možno definovat jako vyrovnání se jedince s prostředím, ve kterém plní*

*pracovní úkoly. Toto vyrovnaní nelze chápat jako pasivní přijímání vnějších vlivů, ale jako širokou škálu aktivit od úplného přejímání a podřizování se až k úplnému odmítání působících vlivů.“ (Mayerová, Růžička, 2000, s.74)*

Stýblo (1998, s.36) zdůrazňuje, že při nástupu zaměstnance do organizace se vyplatí důsledně zabezpečit a sledovat tyto procesy:

- postup a strategii získávání pracovníků tak, aby byly sladěny cíle a záměry organizace i pracovníka,
- analyzovat organizaci a práci s cílem vytvořit vhodné podmínky pro zapracování,
- vzít v úvahu soulad cílů a zájmů pracovníka a práce, pracovníka a organizace (posoudit míru tohoto souladu),
- odsouhlasit a dojednat všestranně podmínky a požadavky pracovního procesu,
- řídit počáteční uvedení na pracoviště a sledovat proces přechodu do podmínek nové organizace,
- umožnit pracovníkovi adaptovat se tak, aby se sžil s kulturou organizace a s ostatními pracovníky,
- hodnotit, zda zapracování je efektivní a jak navazuje na následné požadavky pracovního procesu do budoucnosti.

Proces pracovní a sociální adaptace a adaptace na firemní kulturu pracovníka má natolik závažné důsledky pro stabilizaci pracovníků v podniku, pro jejich výkonnost či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat jej v podniku živelnému průběhu, ale je třeba ho cílevědomě usměrňovat a řídit. Bedrnová, Nový a kol. (1998, s.322) poukazují, že řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:

- 1.aspekt pracovníka – například rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost,

2.aspekt podniku – například rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem.

Autoři spatřují hlavní cíle řízení adaptačního procesu ve dvou rovinách:

1.cíle z hlediska pracovníka – spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené,
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku,

2.cíle z hlediska podniku představují:

- snižování nákladů,
- zvyšování efektivnosti práce,
- zvyšování stability jednotlivých pracovních skupin.

Oproti tomu definuje Armstrong (2002,s. 234) v adaptačním procesu tyto základní cíle:

- 1.překonat počáteční fáze, kdy se novému pracovníku zdá všechno neobvyklé, cizí a neznámé,
- 2.rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- 3.dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu do podniku,
- 4.snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Veškeré uvedené charakteristiky cílů adaptačního procesu přiznávají nutnost zvládnutí všech tří rovin adaptace, které se navzájem prolínají a ovlivňují.

### **3 Návaznost a provázanost adaptace s ostatními personálními činnostmi**

Naplnění cílů a úkolů řízení lidských zdrojů dosahují společnosti prostřednictvím jednotlivých, vzájemně provázaných, personálních činností. Jakým způsobem a do jaké míry se zmíněné úkoly a cíle promítají do personálních činností souvisejících s adaptací pracovníků? V první řadě je důležité identifikovat ty personální činnosti, které jsou s adaptací propojeny nejvíce. Jedná se o činnosti, jež nástupu pracovníků do společnosti bezprostředně předcházejí, tj. plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků; následně pak činnosti, které se s adaptací pracovníků prolínají či na ni plynule navazují, tj. rozmísťování, vzdělávání a rozvoj pracovníků a péče o zaměstnance, jako např. pracovní prostředí, zdravotní péče, stravování, bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Jednou z hlavních charakteristik řízení lidských zdrojů je strategický přístup ke všem personálním činnostem, tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí. Předvídání a strategické plánování potřeby pracovních sil, nezbytných k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů, s sebou přináší nutnost zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí potřeby pracovních sil, což v praxi znamená získávat, vybírat, přijímat a rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ve prospěch organizace a zvyšovala se i spokojenost pracovníků samotných.

Je-li cílem společnosti získat a stabilizovat ve své organizaci schopnou a loajální pracovní sílu, která je připravena pružně reagovat na měnící se potřeby organizace, neměla by organizace spoléhat pouze na adaptační proces zaměstnance, ale měla by tyto požadavky zvažovat již při samotném plánování, získávání, vybírání a přijímání zaměstnanců. Plánuje-li tedy organizace přijmout nové zaměstnance, musí ve svých požadavcích, kromě požadavků zaměřených na odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti, prezentovat i



požadavky související s očekávanými sociálními dovednostmi. Tyto dovednosti, mezi které patří například komunikační schopnosti, kreativita či flexibilita, by měly být přesně charakterizovány (například formou ostupňovaných kritérií) v určitém formuláři, často se používá kvalifikační nebo kompetenční profil. Tyto profily urychlují ve fázi získávání a vybírání nových pracovníků celý proces a zároveň díky informacím v nich obsažených, pomáhají při formulaci konkrétních požadavků na kandidáty. Na základě takto specifikovaných kritérií mohou příslušní pracovníci v rámci výběrového řízení lépe porovnávat požadavky daného pracovního místa se znalostmi, dovednostmi a schopnostmi uchazečů.

Významnou roli hraje při výběrovém řízení zjištění vzájemných očekávání. Zde se v rámci jeho průběhu přímo nabízí možnost seznámit pracovníka s firemní kulturou organizace, včetně adaptačního procesu ve společnosti. Zájem o aspekty psychologické smlouvy a očekávání zaměstnance je dalším úkolem řízení lidských zdrojů, který se promítá do personálních činností. Správně definované a oboustranně pochopené požadavky a očekávání napomáhají rychlé a účinné adaptaci vybraného pracovníka. V souvislosti s přijímáním nového pracovníka je třeba udržovat kontakt s pracovníkem již před jeho nástupem do společnosti, neboť i tato fáze ovlivňuje a pomáhá pracovníkovi ztotožnit se s danou firemní kulturou, a navíc svědčí o profesionalitě a úrovni personálních činností vykonávaných ve společnosti.

Po nástupu pracovníka do společnosti je nutné mu věnovat náležitou pozornost a připravit mu takové podmínky, aby se mohl zorientovat, zadaptovat po pracovní i sociální stánce a měl tak možnost seznámit se s prostředím organizace a následně přijmout (nebo alespoň respektovat) její firemní kulturu. V souvislosti s rozmísťováním pracovníků, či změnou pracovního místa, hraje důležitou roli také podpora schopnosti readaptace. Nastavení adaptačních programů „šitých na míru“ potřebám společnosti i vzdělávacích a rozvojových aktivit směřujících k vysoké výkonnosti i vnitřnímu uspokojení pracovníků, tak

bývá organizaci i pracovníkovi nápomocno při sladování aspektů vyplývajících z psychologické smlouvy. Důležitým momentem je také péče o zaměstnance, což se týká např. péče o kvalifikaci pracovníků, sociálních fondů, dopravy do zaměstnání, pracovního prostředí. Soulad ve vzájemných očekáváních tak usnadňuje adaptaci pracovníka a následně přispívá k jeho stabilizaci.

## **4 Podmínky a metody účinného adaptačního programu**

Adaptační program je pro většinu pracovníků, zejména těch, kteří nastupují poprvé do zaměstnání pojmem neznámým, který může vyvolat zmatky a nejasné představy. Pracovník si pod tímto pojmem může představit zkušební dobu, ve které stejně jako v adaptačním procesu přejímáme určité řády, zvyklosti a doporučení. Ale ne vždy se adaptační program skutečně rovná zkušební době, protože zkušební doba má určitá omezení ze strany zákona a adaptační program, jeho průběh, obsah a délka je vždy v rukou organizace.

Adaptační program nabízí novým pracovníkům šanci, jak si co nejrychleji a co nejlépe osvojit svoji práci, firemní kulturu, splynout s ostatními pracovníky a naučit se akceptovat pravidla zvyklostí v určité společnosti.

Adaptační program není pouze o tom, jak se osvědčí nový pracovník, ale dává šanci obou stranám pracovního vztahu zjistit, zda-li se představy změnila ve skutečnost. V rámci nastaveného adaptačního programu může nový pracovník ukončit pracovní poměr, ale jen v rámci zkušební doby, bez dvouměsíční výpovědní lhůty. Rozhodnutí o takovém ukončení pracovního procesu, je během zkušební doby možností obou stran.

Během zkušební doby se nový pracovník seznamuje s novým prostředím, novou náplní práce, s novými pracovními postupy a také s novými kolegy, podřízenými a nadřízenými.

Během adaptačního programu pracovník vědomě či podvědomě přijímá zvyky, návyky a také určité způsoby chování v daném podniku. Učí se přijímat a ztotožňuje se s podmínkami prostředí, ve kterém působí. Toto může vést třeba až k úplnému splynutí s prostředím nebo také s odmítnutím těchto pravidel. (<http://www.andromedia.cz/andra.php?id=15>)

Adaptační program probíhá v několika úrovních:

- pracovní adaptace se zaměřuje na pracovní proces, úkoly a také na odpovědnost z nového pracovního místa,
- organizační adaptace se zaměřuje na firmu,
- personální adaptace se zaměřuje na ostatní spolupracovníky, na tým a na nadřízené.

Adaptační program a také zkušební doba mají i svoji formální stránku, kdy má zaměstnavatel, ale také pracovník určité povinnosti vůči třetím osobám. Při nástupu nového pracovníka by ho měl zaměstnavatel detailně seznámit s pracovním místem a s podnikem jako celkem. Důležité je také ujasnění práv a povinností obou stran, které vyplývají z pracovně-právního vztahu. Tyto a další informace, které by mohli být překážkou ve výkonu práce (např. určitá pracovní indispozice pracovníka nebo stěhování zaměstnavatele a tudíž i místa výkonu práce), by měly být známy ještě před podpisem smlouvy. Personální oddělení má pro každého pracovníka svoji složku, ve které jsou všechny důležité údaje o pracovníkovi. Tyto údaje jsou potřebné nejen pro sepsání smlouvy, ale také pro výpočet mzdy. Množství a obsah těchto informací je závislý na pozici, která je obsazována.

#### **4.1 První momenty adaptačního programu**

Adaptační program nového pracovníka začíná již před samotným nástupem na pracoviště. Již před plánovaným nástupem je pracovník (ve většině případů) seznámen se základními pravidly:

- oblékání
- pracovní doba
- a další zvyklosti (např. oslovení, chování)

Během prvního dne by měl být nový pracovník představen na svém novém pracovišti, měl by se také seznámit se svými nejbližšími spolupracovníky i

nadřízenými. Součástí prvních dnů je také podepsání smlouvy, ke které může samozřejmě mít nový pracovník své připomínky. Velice důležitou roli v adaptačním programu hraje personální oddělení, které slouží jako zdroj informací. Dalším zdrojem informací je přímý nadřízený, který by měl pro nového pracovníka zajistit také patrona (průvodce), který bude pracovníkovi k dispozici a seznámí ho s pracovními postupy, ale také s nepsanými pravidly na pracovišti. Patronem bývá osoba, za kterou do podniku pracovník nastupuje (v případě obsazení stávající pozice), ale vhodnější je spolupracovník s delší praxí a dobrou znalostí prostředí (např. pokud se rozšiřuje počet míst na určité pozici). Patron by měl být schopen zodpovědět všechny otázky pracovníka a také by měl umět podat pomocnou ruku a podpořit nového kolegu ve chvílích, kdy to potřebuje. Další důležitou úlohou je jeho „dohled“ nad adaptačním programem nového pracovníka.

V adaptačním procesu hraje velice důležitou roli také začlenění mezi nové kolegy. Na každém pracovišti panují různé vztahy mezi různými pracovníky. Většinou se nový pracovník upne na svého nejbližšího kolegu, který je zároveň jeho patronem. S postupem času si nachází kolegy se kterými si více rozumí a to nejenom na svém oddělení. Nový pracovník také velice ocení připravenost nového zaměstnavatele na jeho příchod a to v připravenosti jeho pracovního místa, pokud pracovník bude ke své práci používat počítač, zajistit mu veškeré přístupy do počítačových systémů a ostatní pracovní pomůcky. Pracovník se tak necítí ostrčeně a nemá pocit, že se na něj zapomělo. Je také dobré nabídnout pomoc i od ostatních kolegů, kterou buď pracovník využije nebo ne.

Dojem z prvních dnů je velice důležitý, ale s postupem času získává nový pracovník další informace, sám už sbírá zkušenosti a dovednosti na novém pracovním místě a to, jaký byl první den nebo pár prvních dnů postupně zapomíná.

## **4.2 Podmínky adaptačního programu**

Aby mohl adaptační program probíhat ke spokojenosti všech stran, musí být stanoveny určité podmínky. Tyto podmínky se liší od náročnosti pozice, protože ne každé pracovní místo vyžaduje adaptační program trvající několik měsíců. U méně náročných pozic jako jsou např. dělnické pozice, trvá tento proces jen několik týdnů. Zde se začíná adaptační program odlišovat od zkušební doby. Jak již bylo řečeno zkušební doba trvá dle zákona max. 3 měsíce, ale adaptační program právě u náročných pozic (specialisté, management) trvá i po skončení zkušební doby.

Hlavní podmínkou úspěšného adaptačního procesu je dobře sestavený plán adaptačního programu. Tento plán by měl obsahovat časový harmonogram, podle kterého by se měly obě strany držet. Časový plán by měl brát ohled na nového pracovníka, ke kterému se dostává velké množství informací, které jsou více či méně důležité. Úkolem časového plánu je rozlišit důležitost těchto informací a navrhnout pořadí a dobu sdělení informací. Množství a způsob sdělení informací by mělo brát ohled na nového pracovníka a na množství dalších informací, které musí přijmout. Některé informace mohou být podávány ústně a některé písemně. Je pravidlem, že důležité věci se dostávají k pracovníkovi v obou formách.

Pro zaměstnavatele je dobře sestavený adaptační program výhodou, protože nebude mít problém zjistit, zda přijatý pracovník je vhodný na danou pozici. Během adaptačního programu se může stát, že se nový pracovník neadaptuje na pozici, na kterou byl přijat, ale zjistí se u něj „nadání“ na jinou pozici, kterou může obsadit. Proto by neměl žádný zaměstnavatel tento proces podceňovat a měl by mu věnovat dostatek času.

K podstatným argumentům, které doplňují účel řízení adaptace při vnějším, ale i vnitřním pohybu pracovníků, patří náklady na fluktuaci a ztráty na produktivitě. Velké společnosti proto formalizují celý proces adaptace

vytvořením adaptačního programu. Společnosti usilují o to vytvořit silné vztahy, podnítit angažovanost a zapojit do programu osobně také firemní individuality s vůdčími schopnostmi. Programy si kladou za cíl během adaptace zprostředkovat poznání firemní kultury, a proto program vysvětluje normy, hodnoty a to, jak se věci ve společnosti realizují (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 48-49).

Při sestavování adaptačního programu může pomoci pracovník, který je na dané pozici zaměstnán, ale také nadřízený nebo blízcí spolupracovníci. Další důležitou podmínkou je využít analýzy pracovního místa. Tento detailní popis vede k upřesnění a správnému nasměrování adaptačního programu. Aby zaměstnavatel sestavil správnou analýzu je důležité zaměřit se na několik bodů:

- název pozice
- její začlenění v organizační strukturu
- jaké vzdělání je důležité pro vykonávání pozice
- povaha úkolů prováděných na pozici, pravidelnost úkolů
- odpovědnost spojená s pracovním místem
- návaznost úkolů
- propojení pracovního místa s dalšími pozicemi a jejich vzájemná závislost
- komu je zaměstnavatel odpovědný
- pracovní podmínky (Koubek, 1997, s. 74 – 75).

Využití analýzy pracovního místa dokáže vykrytalizovat časový plán a sestavení dalších podmínek, které jsou nezbytné.

Mezi další podmínky úspěšného adaptačního programu patří:

- kontrolní body
- testování
- otázky kladené novému pracovníkovi

- otázky kladené kolegům
- mentor
- zpětná vazba – vyhodnocení adaptačního programu

Kontrolní body slouží k jakémusi dodržování milníků adaptace např. k tomu, že pracovník po 14-ti dnech již umí určitou část nové práce a s postupem času zvládá i další povinnosti. Kontrolní body se nemusí dodržovat na den přesně, ale uvádí se v určitém časovém horizontu.

Testování nesmí pracovníka zastrašit, ale pomáhá zaměstnavateli a pracovníkovi ke zjištění skutečného stavu, protože pracovník může tvrdit, že zadané úkoly chápe a zvládá, ale po zkušební době, kdy už nad sebou nemá každodenní kontrolu, může být vše úplně jinak. I dobře sestavený jednoduchý test napoví o znalostech nového pracovníka hodně.

Další podmínkou jsou otázky, které klade nadřízený nebo jím pověřená osoba pracovníkovi. Zde je dobré naučit pověřenou osobu klást takové otázky, které nutí pracovníka přemýšlet o tom, zda-li zadané úkoly opravdu zvládá a zda-li všemu rozumí. Proto není dobré ptát se otázkami typu: „Rozumíte danému problému?“. Pracovník ve snaze vyhnout se dalšímu vysvětlování raději odpoví ano a to že danému problému nerozumí, vypluje na povrch až když bude pozdě.

Součástí adaptačního programu jsou pravidelné rozhovory s nadřízeným. První den zaměstnání by mělo dojít k úvodnímu rozhovoru nadřízeného s novým pracovníkem. Je dobré vzbudit v pracovníkovi pocit, že byl očekáván a že si společnost jeho příchodu váží. V průběhu adaptace by měly s nadřízeným probíhat pravidelné zpětné vazby. Náplní těchto setkání může být např. pohovor o tom, jak nový pracovník zvládá požadované úkoly, nadřízený může odpovědět na případné otázky apod.



Do „vyptávání“ by se mělo zapojit také oddělení lidských zdrojů, které zamožřejmě nebude klást otázky na obsah práce, ale na pracovní prostředí, na vztahy mezi kolegy a mezi novým pracovníkem a jeho nadřízeným. Pokud zástupce oddělení lidských zdrojů zjistí během zkušební doby nějaký problém, měli by ho začít řešit bez odkladů a nenechávat ho na pozdější dobu. To samé platí i o dalším období adaptačního programu.

Nadřízený by měl své otázky směřovat nejenom na nového pracovníka, ale také na jeho patrona a spolupracovníky. Kolegové mají nového pracovníka „na očích“, vidí jak reaguje, jak se umí vyrovnat s některými úkoly, jak k nim přistupuje a také jaké je jeho chování vůči ostatním osobám ve společnosti a vůči klientům. Tyto otázky umí odhalit např. laxní přístup k práci, neustálé odkládání práce, nesystematičnost, neúctu k zákazníkům a také kolegům. Nemusí odhalit jenom špatné vlastnosti, ale mohou být zdrojem pro zjištění určitých dovedností, kterými nový pracovník vyniká a také vést k jeho rychlému začlenění do kolektivu.

Některé otázky, které může mentor nebo nadřízený klást nemusí sloužit pouze ve chvíli adaptačního programu, ale můžou být součástí některých sezení během roku:

- Čím chcete skutečně být a co chcete dělat?
- Co děláte opravdu dobře, abyste toho dosáhli?
- Co neděláte dobře, abyste toho dosáhli?
- Co budete zítra dělat jinak, abyste vyřešili tyto problémy?
- Jak Vám mohu pomoci? (<http://blogs.harvardbusiness.org/tjan/2009/03/five>)

Důležitou podmínkou je také mentor. Tím je osoba, která pracuje na dané pozici nebo je jím přímý nadřízený, který např. potřebuje rozšířit svůj tým. V tomto případě může být mentorem kolega. Mentor by měl mít hlavně lidský přístup. Neměl by v novém kolegovi vyvolávat strach a pocit méněcennosti.

Naopak by měl být otevřený, umět podpořit a hlavně by měl dané pozici či danému problému rozumět.

Nejdůležitější podmínkou je zpětná vazba. Bez zpětné vazby se neobejde ani ten nejlepší manažer. Je důležité udržovat kontakt mezi nadřízeným a novým pracovníkem a to nejenom po dobu adaptačního programu. Zpětná vazba obsahuje všechny již popsané podmínky, jako jsou dotazy na zaměstnance, testy nebo dotazy kolegům.

Zaměstnavatel nebo mentor by měl po skončení adaptačního programu udělat vyhodnocení. Toto vyhodnocení může probíhat jako rozhovor nového pracovníka s jeho mentorem a přímým nadřízeným. Mentora může v některých okamžicích nahradit manažer nebo pracovník oddělení lidských zdrojů. Smyslem tohoto rozhovoru je zhodnocení adaptačního programu a zjištění rezerv u nového pracovníka.

V adaptačním programu nezáleží pouze na těchto podmínkách, tyto patří k nejdůležitějším. Velké množství dalších podmínek je závislé na druhu vykonávané pozice, na místě výkonu práce, ale také na době, ve které je zadán úkol plněn.

Do procesu adaptace je třeba zapojit celý management. Oddělení lidských zdrojů představuje především roli metodickou. Někdy dělá chybu, že řeší „požáry“ a liniové vedení zbavuje úkolů a odpovědnosti. K měření efektivity adaptačního programu může přispět, pokud má každé oddělení vlastní rozpočet, z něhož hradí náklady na získávání nových pracovníků a jejich vzdělávání. Firemní kultura má významnou roli v rámci adaptačního programu, proto musí být jeho součástí (HR Forum, 6/2008 s. 19).

### 4.3 Metody adaptačního programu

Jak nejlépe, nejrychleji a nejúčinněji začlenit nového pracovníka do procesu, to je problém, na který neexistuje univerzální odpověď a každý podnik má své vlastní metody, jak zvládnout adaptační proces. Ve velké mezinárodní společnosti odstartují adaptační proces např. seznááním všech nově příchozích pracovníků na interní školení, při kterém je seznáámí s:

- organizačním schématem podniku
- kolektivní smlouvou
- plánem podniku
- informacemi o podnikové politice
- seznamem zaměstnaneckých výhod
- právy a povinnostmi zaměstnance
- právy a povinnostmi zaměstnavatele
- interním telefonním seznamem (linky, mobilní telefony a e-mailové adresy)
- formuláři používanými na pracovišti (žádost o dovolenou, potvrzení od lékaře, atd.) (Koubek, 1997, s. 157).

A následně se jich ujímají jejich patroni, kteří se jim věnují v rámci lokálních prostředí společnosti.

Pokud podnik předává tyto informace ústně, je dobré zeptat se nového pracovníka, zda všemu rozumí a nemá nějaké otázky, popřípadě ho upozornit na možnost vznést dotaz kdykoliv v budoucnosti. Tyto a další informace by měly být umístěny tak, aby se k nim pracovník mohl pohodlně dostat a mohl si ověřovat nebo stahovat určité informace.

Adaptace označuje splynutí, proniknutí nebo začlenění. Tento proces se týká několika okruhů podniku:

- orientace na celý podnik
- orientace na oddělení

- orientace na pracovní místo (Koubek, 1997 s.156).

Každá společnost může vést svůj adaptační program z jiného konce. Někdo může začít od orientace na pracovní místo a k orientaci na celý podnik se dostává postupně s tím, jak nový pracovník poznává podnik. Někde začínají úplně opačně. Může se také stát, že pracovník nastupuje na pozici tzv. Management trainee nebo-li Pracovník v tréninkovém programu. Nový pracovník na takové pozici absolvuje „kolečka“ po firmě a jejích oddělení, ve kterých stráví určitý čas. Tato pozice je vhodná pro čerstvé absolventy především vysokých škol, protože se zde mohou seznámit se různými možnostmi dalšího působení ve firmě. V každém oddělení se naučí nejdůležitější pracovní postupy, seznámí se s novými kolegy a také se dozví návaznosti mezi různými útvary. Tak se pracovník adaptuje ve všech odděleních a po skončení „kolečka“ se může většinou sám rozhodnout, které oddělení mu nejvíce vyhovuje a ve kterém by chtěl pracovat. Samozřejmě, že hlavní rozhodnutí patří nadřízenému, který vidí, jak nový pracovník zapracovává. Tato pozice má výhodu jak pro pracovníka, tak pro zaměstnavatele, protože zaměstnavatel získá univerzálního člověka, který může kdykoliv nahradit kolegu i z jiného oddělení, který bude např. dlouhodobě nemocný. Pro pracovníka je výhodou poznání vztahů a návazností mezi odděleními.

Adaptační program je velmi různorodý, ale v každé společnosti najdeme základní metody, které jsou pro každý podnik stejné.

Mezi hlavní metody adaptačního programu patří:

- metoda, jak vyjádřit vztahy mezi kolegy a nadřízeným
- metoda, jak nejrychleji a nejlépe osvojit novou práci
- metoda hodnocení adaptačního programu (Marques, Jirásek, 2004 s. 112)

Metody adaptačního programu by měly brát ohled na rychlé, ale kvalitní začlenění nového pracovníka jednak do pracovního procesu, ale také do kolektivuů. Nejenže to pomůže novému kolegovi, který se ze začátku může cítit nejistě, ale také zaměstnavateli, který rychle získá nového kvalitního pracovníka.

Metodu začlenění nového kolegy mezi ostatní zaměstnance by si měli osvojit nejbližší spolupracovníci a vedoucí. Při začleňování nového kolegy hraje velice důležitou roli sociální zařazení, které obsahuje začlenění pracovníka jako jedince, ale také učí zaměstnance pracovat v souladu s cíly podniku. (Marques, Jirásek, 2004 s. 112)

Mezi další metody adaptace můžeme zařadit:

- informativní a seznamovací programy
- odborné zaškolení, nabídka školicích programů
- zaškolení ohledně vztahů na pracovišti
- motivace (Marques, Jirásek, 2004 s. 113)

Tyto metody velice úzce souvisí s podmínkami, které by měl adaptační program splňovat. Informativní a seznamovací programy představují novým pracovníkům společnost, do které nastoupí, většinou jako celek a nepopisují detailní práci oddělení. Mezi seznamovací programy mohou patřit různá školení, v délce trvání od jednoho do několika dnů. Mezi oblíbené metody patří i školení, která nemusí vždy probíhat na pracovišti a nový pracovník nemusí být nutně školen interním pracovníkem. Je dobré kombinovat interní školení s externím, ve kterém získá pracovník jiný pohled na řešení úkolu.

Motivace je jedna z nejúspěšnějších metod adaptace. Motivace by měla být pravdivá a neměla by podněcovat různé nereálné cíle.

Při adaptačním programu je brán ohled, nejen na kvalitní zapracování a začlenění nového pracovníka do kolektivu, ale také na přijetí podnikové kultury a osvojení hodnot, které pomáhají organizaci dosáhnout svých cílů.

#### **4.4 Adaptační program v praxi**

Většina společností používá k vyhodnocení adaptačního programu dotazník, který obsahuje kromě základních údajů o pracovníkovi, také otázky týkající se náplně práce:

- shoduje se náplň práce s tím, co jste očekávali?
- jste spokojeni?
- je něco, co byste změnili?
- jak byste změnu provedli?
- je podle Vás komunikace mezi útvary na dobré úrovni?
- cítíte podporu od svého pracovního kolektivu?
- jak vnímáte svého nadřízeného?
- jak jste spokojeni s průběhem a náplní školení?
- je nějaký okruh práce, který Vám doposud činil nějaké potíže? (Interní materiály Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.)

Tyto otázky jsou hodnoceny určitým počtem bodů nebo na ně musí nový pracovník sám odpovědět.

Nadnárodní a další velké společnosti mají sestaven přesný adaptační program (tzn. metodika adaptace), ze kterého jasně vyplývají termíny a osoby, odpovědné za určitou část adaptačního programu:

- co se děje před prvním dnem nástupu do zaměstnání (podpis smlouvy, předání informativního balíčku) – odpovědnou osobou je oddělení lidských zdrojů

- období mezi podpisem smlouvy a dnem nástupu (kontakt pracovníka) – odpovědnou osobou je oddělení lidských zdrojů
- před nástupem obdrží nadřízený nového pracovníka veškeré informace o novém pracovníkovi
- nástupní den – školení
- další den pracovního procesu – seznámení s novými spolupracovníky a to i s dalšími odděleními a předání do rukou určeného patrona
- další dny a týdny – pravidelné setkávání mezi novým pracovníkem, patronem a přímým nadřízeným
- před 12. týdnem – připomenutí rozhovoru s přímým nadřízeným, zhodnocení zkušební doby, zjištění zpětné vazby
- další týdny – probíhá kontrola adaptačního programu (Interní materiály Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.)

Ne vždy končí adaptační program splynutím pracovníka se zaměstnavatelem. Každá zúčastněná strana může mít od druhé jiná očekávání a to nejenom v úrovni kvalifikace a vzdělání, ale také v kvalitě lidských vztahů a je dobré tyto rozdílnosti vůbec a včas odhalit. Některé adaptační procesy vedou k ukončení pracovně-právního vztahu. To ale neznamená, že vybrané metody byly špatně aplikovány. Ani sebelepší metoda adaptačního programu nedokáže zajistit spokojenost zaměstnavatele a pracovníka. Z těchto důvodů je dobré mít sestavenou kvalitní metodiku adaptačního programu, která pomůže oběma stranám odhalit případné nedostatky nebo nesplněná očekávání.

## **5 Adaptační program ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika**

Adaptace nového pracovníka na novou pracovní pozici je velmi důležitý proces, a proto i společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. (dále jen CC HBC) věnuje této oblasti nemalé úsilí a pozornost. Cílem je zajistit proškolení každého nového pracovníka v takovém objemu a kvalitě, aby byl připraven danou pozici vykonávat na minimální požadované úrovni.

Dále adaptace představuje velmi důležité období, kdy se nový pracovník seznamuje s kulturou společnosti, způsobem komunikace, s procesy a postupy. Nejenom zaměstnavatel poznává svého nového pracovníka, ale i pracovník se ujišťuje a hodnotí svá očekávání, proto by obě strany tohoto procesu měly aktivně pracovat a spolupracovat.

Coca-Cola je nápoj světoznámé chuti, který se zrodil 8. května 1886 ve Spojených státech amerických, ve městě Atlanta. V České republice zahájila Coca-Cola oficiální výrobní činnost pod názvem Coca-Cola Amatil v roce 1993 v Praze. V roce 2000 se česká Coca-Cola Amatil stala součástí skupiny Hellenic Bottling Company, která má své sídlo v Řecku, a její název se změnil na Coca-Cola Beverages Česká republika. V roce 2008 se společnost v České republice přejmenovala na Coca-Cola HBC Česká republika.

V České republice společnost vybudovala výrobní závod v Praze – Kyjích a obchodní síť, která je provozována prostřednictvím deseti obchodních a distribučních center. Celý český trh je rozdělen na 4 regiony a to, na oblast Prahy a středních Čech, na oblast jižních Čech a jižní Moravy, na oblast západních a severních Čech, na oblast východních Čech a severní Moravy. Centra jednotlivých oblastí se nalézají v následujících městech: Praha, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Ostrava, Olomouc a Brno.



Coca-Cola HBC patří mezi tzv. FMCG společnosti (Fast Moving Consumer Goods). Mezi takové společnosti patří společnosti z oblasti obchodu a výroby, které se zabývají rychloobrátkovým spotřebním zbožím (potraviny, nápoje, tabák, kosmetika a hygienické prostředky). Coca-Cola HBC zaujímá na českém trhu první místo mezi společnostmi vyrábějícími nealkoholické nápoje. Jejimi největšími konkurenty jsou, dle tržeb a podílu na trhu, společnosti Kofola a General Bottlers (Pepsi-Cola). Coca-Cola HBC vyrábí a prodává v České republice své vlastní produkty, ale současně také obchoduje s ostatními společnostmi systému HBC v rámci Evropy a nabízí zde jejich výrobky.

### **5.1 Popis průběhu adaptačního programu v CC HBC**

První pracovní den se nazývá Orientation and Induction day neboli Orientační den pro nové pracovníky, který se koná každý první pracovní den v měsíci. Tento první den je pro všechny nové pracovníky společný a koná se v centrále společnosti, v Praze. První fází Orientačního dne pro nové pracovníky jsou nástupní formality, tedy seznámení se a podepsání pracovní smlouvy, tzv. Job Description neboli Popisu pracovního místa (viz. Příloha A) a ostatních nástupních formalit, např. sociální fond, stravné, daně. Na základě podpisu smlouvy a osobních dokumentů, které každý nový pracovník musí povinně dodat (např. občanský průkaz, výpis z trestního rejstříku, zápočtový list z předchozího zaměstnání) zadá personalista všechny nové pracovníky do databáze. Každému pracovníkovi se tak vygeneruje osobní číslo, které pak používá k nejrůznějším účelům během trvání pracovního poměru.

Po této formální části přicházejí na řadu prezentace ze všech oddělení společnosti. Tato část je zahájena úvodním slovem generálního ředitele společnosti CC HBC, který nové pracovníky uvítá, seznámí je s vizí, posláním a hodnotami společnosti. Dále následují informace z oddělení obchodu, marketingu, financí, výroby, distribuce a také z personálního oddělení. Všechny prezentace mají společnou tzv. „červenou nit“ v souladu s mottem společnosti

„Customer at the heart of everything we do – Zákazník v srdci všeho co děláme“. Noví pracovníci během prvního dne také projdou školením, které se týká bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, systému kvality a ochrany životního prostředí a HACCP systému (Hazard Analysis Critical Control Points – Systém kritických kontrolních bodů).

Každý pracovník obdrží na začátku tohoto orientačního dne desky, kde najde vše, co bude během dne potřebovat. Tedy příručku pravidel obchodního chování a pravidel o soutěžním právu. Tyto příručky musí podepsat a tím stvrzuje, že je s těmito pravidly seznámen. Dále testy na BOZP, systém kvality a ochrany životního prostředí a HACCP systém, které vyplňuje v průběhu školeních. V deskách noví pracovníci mohou také najít hodnotící dotazník orientačního dne (viz. Příloha B) , který je rozdělen na jednotlivé části tak, jak za sebou jdou jednotlivé prezentace, na hodnotící škále 1-5 (bodování jako ve škole) pak mohou pracovníci ohodnotit výkon prezentujícího, obsah prezentace,.... Poslední dokument, který se v deskách nachází a týká se přímo orientačního dne je harmonogram (viz. Příloha C), kde se účastníci dozví, jak za sebou půjdou jednotlivé prezentace a jména prezentujících. Ostatní dokumenty slouží novým pracovníkům k poskytnutí informací o společnosti. Jsou to firemní časopis vydávaný každé čtvrtletí, který informuje pracovníky o událostech, které se v CC HBC za dané čtvrtletí staly, dále příručka pro nové pracovníky, kde jsou praktické informace např. o čerpání dovolené, o benefitech, o datum zasílání mzdy na účet, o jednotlivých formulářích (např. na dovolenou) a nakonec manuály tréninkové aplikace, díky kterým se nový pracovník může podívat na svůj tréninkový plán, přihlásit se na kurz, atd.

Pracovníci, kteří nastupují v průběhu měsíce mají povinnost absolvovat Orientační den pro nové pracovníky v nejbližším možném termínu, nejpozději však do ukončení zkušební doby a mají povinnost před vstupem na pracoviště absolvovat legislativní školení ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Další průběh adaptačního procesu ve společnosti CC HBC závisí na pozici, na kterou nový pracovník nastupuje. Záleží na tom, zda pracovník nastupuje na pozici obchodního zástupce, kde je adaptační proces propracován nejvíce, na administrativní pozici nebo na dělnickou pozici.

#### **5.1.1 Adaptační program pro obchodní zástupce v CC HBC**

Adaptační program obchodních zástupců probíhá celý první měsíc ode dne nástupu do zaměstnání. Po prvním dni, který absolvují spolu s ostatními nováčky, se obchodní zástupce setkává se svým nadřízeným, oblastním vedoucím prodeje. Ten nového kolegu informuje o tom, co jej v následujícím měsíci čeká a předá mu tzv. průvodní list vstupním programem (viz. Příloha D), což je dokument, na jehož první stranu se zaznamenává plán a samotný průběh vstupního programu pro konkrétní osobu. Na druhé straně dokumentu je uveden obecný popis programu. Tento dokument je součástí vyhodnocení zkušební doby každého nového obchodního zástupce a zakládá se do jeho osobní složky na personální oddělení. Jak nadřízený tak obchodní zástupce si na tomto první setkání nastaví vzájemná očekávání, které od procesu mají.

Vstupní program pro nové obchodní zástupce je rozdělen na 4 části a trvá 20 dní. V první části obchodního zástupce čeká třídní školení v centrále společnosti, v Praze, jehož součástí je i první Orientační den pro nové pracovníky. Další dva dny školení, které už se týkají pouze obchodních zástupců, mají na starost interní trenéři z oddělení rozvoje pracovníků prodeje. Nováčci se zde seznamují s procesy v obchodním oddělení, s marketingovými procesy, s kompletním portfoliem produktů společnosti a také s veškerými administrativními záležitostmi, se kterými se obchodní zástupci denně setkávají. Dále jsou noví obchodní zástupci seznámeni s oddělením centra zákaznických služeb a s tím, jak budou s tímto oddělením při své práci fungovat.

Druhá část vstupního programu trvá 4 dny a nový obchodní zástupce poznává činnosti jednotlivých oddělení ve společnosti. Tuto část absolvuje se svým nadřízeným, který mu pomáhá navazovat vztahy se členy svého týmu a s vedoucími jednotlivých oddělení na jeho pobočce. Pomalu ho také zapojuje do administrativních činností spojených s pozicí obchodního zástupce a poprvé ho také bere na trh. Dále se nováček seznamuje s fungováním oddělení distribuce, kde je mu vysvětlen celkový systém distribuce zboží ve společnosti, postupy a procesy pohybu dokladů. Na to navazují informace z oddělení prodejních automatů, jejich provozu a umístování. Při této příležitosti jede obchodní zástupce na trh s řidičem, který se stará o doplňování zboží do prodejních automatů.

V třetí části vstupního programu se obchodní zástupce účastní dvoudenního školení, kde se seznamuje s jednotlivými kroky návštěvy u zákazníka. První den se týká marketingových procesů, druhů výrobků a postupu řešení zákaznických reklamací. Druhý den jede nový obchodní zástupce na trh s nejlepším kolegou ze svého týmu. Další čtyři dny, které také spadají do třetí části vstupního programu, je nováček denně na trhu a pomalu si osvojuje způsob práce.

Vstupní program završuje školení základních prodejních dovedností. Zde se noví obchodní zástupci seznamují se správnými postupy, jak pracovat s jednotlivými typy zákazníků. Toto školení zahrnuje základy správné komunikace, efektivní vyjednávání, ovlivňování a další tréninky, které bude využívat ve své praxi.

V následujících dvou měsících si obchodní zástupce pomalu přebírá své zákazníky, seznamuje se s nimi a to vše pod dohledem svého kolegy, jak již bylo zmíněno, nejlepšího obchodního zástupce v daném týmu. Ten ho také učí praktické věci jako je profitabilní aktivace provozovny, kde a jak co nejefektivněji vyrovnat zboží, atp. Důležitou součástí je v těchto dnech koučink obchodního zástupce, který spočívá ve výjezdu trenéra s obchodním zástupcem

na trh, kdy tréner sleduje projevy v chování v jednotlivých technických kompetencích. Do tzv. koučinkové karty pak trenér zaznamenává, na jaké úrovni se obchodní zástupce nachází. Na závěr dochází ke zpětné vazbě a nastavení akčních kroků dalšího rozvoje.

### **5.1.2 Adaptační program pro administrativní pozice v CC HBC**

Po ukončení vstupního školení se pracovníka nejdříve ujímá člen týmu vzdělávání a rozvoje, který má pro většinu nováčků připraveny tzv. plány zaškolení, které definují ke každé pozici povinné kurzy prezenční a povinné kurzy samostudiem. U povinných kurzů prezenčních se jedná především o legislativní školení (u administrativních pozic např. Řízení služebních motorových vozidel) nutná pro výkon povolání. Pracovník má povinnost absolvovat tato školení v rámci své zkušební doby. Přehled termínů těchto školení je uveden v Tréninkové aplikaci, prostřednictvím které se pracovník na jednotlivé termíny může přihlásit.

U povinných kurzů řešených samostudiem se jedná především o tzv. SOP (Standardní operační postupy). Pracovník má povinnost seznámit se s SOP, které jsou povinné pro jeho pracovní pozici a informaci o jejich prostudování zaznamenat do plánu zaškolení. Vyplnění plán zaškolení se odevzdává na oddělení vzdělávání a rozvoje nejpozději v den ukončení zkušební doby, resp. do tří měsíců od nástupu na novou pozici.

Poté co pracovník oddělení vzdělávání a rozvoje předá plán zaškolení, se nováčka ujímá HR konzultant, který pracovníka přijímal a stává se tak jeho HR mentorem a ústně ho seznámí s průběhem jeho adaptačního procesu a předá mu jeho adaptační plán obsahující základní kontaktní údaje, včetně údajů o mentorovi na oddělení, což je většinou nadřízený nebo jiný manažer oddělení, kde se daná pozice nachází.

Standardní délka a rozsah adaptačního procesu jsou tři měsíce, u většiny pracovníků, s nimiž je v pracovní smlouvě sjednána zkušební doba, je délka adaptačního procesu shodná s délkou zkušební doby. Zhruba po uplynutí jednoho měsíce od nástupu je nováček pozván na adaptační schůzku, po uplynutí tří měsíců, tj. ke konci zkušební doby či krátce po ní, je jeho nadřízený požádán o vyplnění dotazníku zaměřeného na hodnocení adaptačního procesu, který je součástí formuláře Ukončení zkušební doby (viz. Příloha E). Nepravidelně také dochází k neformálním kontaktům s nováčkem, například, když se konzultant s nováčkem potkají a neformálně si popovídají o průběhu adaptačního procesu, o tom, jak se nováček cítí, zda se mu ve společnosti líbí apod.

Noví pracovníci se většinou cítí být zahlceni přemírou informací, které jim na Orientačním dni pro nové pracovníky jsou prezentovány a z jednotlivých částí si pamatují nanejvýš jméno prezentujícího, zaměstnanecké benefity a základní informace z toho oddělení, do kterého oni sami nastupují. Avšak pamatují si i to nejdůležitější, což je hlavním účelem celého prvního dne, a to, že zákazník je ve společnosti CC HBC v centru všeho dění.

### **5.1.3 Adaptační program pro dělnické pozice v CC HBC**

Nový pracovník, který nastupuje na dělnickou pozici, např. jako řidič vysokozdvížného vozíku, operátor výrobní linky nebo řidič rozvozu, kterých nastupuje spolu s obchodními zástupci nejvíce, absolvuje, stejně jako všichni ostatní nováčci, Orientační den pro nové pracovníky. Další pracovní den se nováček sejde se svým nadřízeným a HR konzultantem a jsou dohodnuty termíny veškerých legislativních školení, které pracovník ke své pozici potřebuje (např. Obsluha vysokozdvížného vozíku, Obsluha tlakových nádob, Provoz zařízení s ionizujícím zářením). Tyto povinná školení musí proběhnout před nástupem na první směnu, zpravidla druhý pracovní den po nástupu do zaměstnání. Protože pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na dělnických pozicích

nemají přístup na počítač, je povinností nadřízeného, aby novému pracovníkovi vytiskl a předal plán zaškolení a k tomu příslušné SOP, které jsou na jeho pracovní pozici povinné. Splněný, tedy podepsaný plán zaškolení musí nadřízený spolu s dotazníkem o ukončení zkušební doby odevzdat nejpozději po 3 měsících od nástupu do zaměstnání, tedy po uplynutí zkušební doby.

## **5.2 Zhodnocení adaptačního programu vybraných pozic v CC HBC**

Nejpočetnější skupinou pracovníků, kteří do společnosti CC HBC nastupují jsou obchodní zástupci a řidiči rozvozu. Je paradoxem, že právě tyto dvě skupiny mají naprosto diametrálně odlišný adaptační program, protože právě tito pracovníci jsou nejčastěji v denním kontaktu se zákazníky. Jak obchodní zástupce, tak řidič rozvozu mají svůj určitý rajón se svými stálými zákazníky, které pravidelně navštěvují.

Obchodní zástupce se zákazníkem vyřizuje veškeré objednávky, reklamace, ceny nápojů, promoční a marketingové aktivity a další individuální záležitosti, které zákazník požaduje. Je tedy velmi důležité, aby člověk na takové pozici uměl vyjednávat, ovládal komunikační dovednosti na vysoké úrovni, zvládal stres, měl asertivní chování, ale aby ovládal i takové technické kompetence jako je matematika, práce s hand heldy a znalost veškerých zákonů a SOP, které se týkají např. reklamací či podpisu smlouvy s novým zákazníkem. Na toto vše se nový obchodní zástupce pečlivě připravuje a zaškoluje celý měsíc od nástupu do zaměstnání. Během tohoto prvního měsíce musí pochopit veškeré procesy, postupy, seznámit se s trhem a se svými zákazníky. Vstupní program je pro nové obchodní zástupce velice náročný. Zahlcení informacemi, pravidly a formuláři může způsobit častou chybovost v praxi a tím i demotivovanost obchodních zástupců. Tento problém je jedním z důvodů fluktuace obchodních zástupců ve zkušební době.

Řidič rozvozu je zodpovědný za včasné dodání správného zboží v požadovaném množství. Dále zákazníkovi předává fakturu a inkasuje od něj hotovost, řeší případné reklamace, respektive je postupuje dále kompetentní osobě. Řidič u zákazníka provádí fyzicky náročnou činnost a to skládání zboží na místo určené zákazníkem. Každý pracovník na této pozici by tedy měl velmi dobře ovládat matematiku, veškerá SOP spojená s přebíráním a následným zacházením s hotovostí, být fyzicky zdatný, umět velmi dobře komunikovat, zvládat stres a ovládat asertivní chování. Avšak nováček, který nastoupí na tuto pozici, absolvuje první orietnační den pro nové pracovníky a druhý pracovní den, před nástupem na směnu absolvuje legislativní školení, jako např. školení řidičů nad 7,5t, práce s hend heldy. Následující, tedy třetí pracovní den, nastupuje řidič na první směnu. S sebou má, jako každý řidič, závozníka, což je u nováčků většinou pracovník, který ve společnosti pracuje delší dobu. V tomto složení vyráží řidič na trh, poprvé do svého rajónu, ke svým zákazníkům. Bez navigace, pouze s mapou musí nejen zákazníky najít, ale seznámit se s nimi, představit se, složit zboží, vyřídít fakturu a platbu, naložit prázdné bedny či obaly a vyrazit k dalšímu zákazníkovi. Řidič je vybaven jen těmi informacemi, které se postupně dozvídá od svých kolegů. Přesto, že denně komunikuje se zákazníky, není součástí jeho adaptačního programu žádné školení komunikačních dovedností.

Z tohoto nedostatečného adaptačního programu pro řidiče rozvozu vyplývají problémy, které v budoucnu graduji. Ačkoliv mají obchodní zástupce a řidič rozvozu stejné zákazníky a pracují v jedné společnosti, navzájem se neznají. Problém pak nastává, když před zákazníkem házejí vinu jeden na druhého a zákazník neví co si má myslet. Toto chování pak odporuje myšlence „Zákazník je v srdci všeho co děláme“. Řidiči mají pocit méněcennosti, protože všechny aktivity, které společnost poskytuje, aby docílila konceptu, že zákazník je v centru všeho dění, se dělají pouze pro obchodní zástupce. Těm je také neustále vštěpováno, že jsou v podstatě nejdůležitějšími lidmi ve společnosti CC HBC a



to z toho důvodu, že jsou v neustálém kontaktu se zákazníky a dělají obchod v pravém slova smyslu.

Problém vygradoval do takových rozměrů, že fluktuace řidičů prudce stoupla a to především z toho důvodu, že zákazníci začali být s řidiči velmi nespokojeni a řidiči nevěděli jak se k tomuto problému postavit. V současné době se tento problém intenzivně řeší a diskutuje se, jak řidiče znovu motivovat.

Dle mého názoru, by bylo rozumné vzít každého nováčka na těchto dvou pozicích do oddělení té druhé pozice. Tedy nového obchodního zástupce vzít po nástupu na trh s řidičem, aby viděl jakou práci a zodpovědnosti tato pozice obnáší a samozřejmě naopak to stejné udělat i s řidičem rozvozu. Tak jako má obchodní oddělení své trenéry, kteří se nejen novým obchodním zástupcům intenzivně věnují, měly by i v oddělení distribuce mít někoho, kdo by řidiče tzv. koučoval či jim poskytoval různá školení, které by v praxi mohli využít. Jak řidiči, tak obchodní zástupci by uvítali společná setkávání či školení např. každého půl roku, kde by se probralo, co je v dalším období čeká a nastavili si určitou spolupráci a hlavně by se vzájemně více poznali. Jsem přesvědčena, že lepší komunikací mezi těmito pozicemi a propracovanějším adaptačním programem, který by se mezi těmito odděleními prolínal, by se docílilo nejen zvýšení spokojenosti zákazníků, ale i motivovanosti samotných řidičů a obchodních zástupců.

## 6 Závěr

Proces adaptace je velmi významným krokem k začlenění nových pracovníků do pracovního prostředí a kolektivu. Pomáhá zkracovat období, po které pracovník nepodává plný pracovní výkon a tím snižuje riziko „ztráty“ a zvyšuje efektivnost vynaložených prostředků.

Do adaptace nových pracovníků je nutné zapojit celý management organizace a ztotožnit je s faktem, že úspěšnost adaptačního procesu je dílem kolektivní práce. Personalista má v řízení adaptačního procesu úlohu koordinační a metodickou. V rámci adaptačního procesu jsou pracovníci seznamováni nejen s pracovní náplní svého místa, ale i celkově s celou společností. Jsou mu objasněny vize, strategie a cíle firmy. Úspěšné nastavení adaptačního procesu pomáhá pracovníkovi ztotožnit se s těmito postoji organizace a vybudovat si loajalitu vůči zaměstnavateli.

V souvislosti s tím, že pracuji na oddělení lidských zdrojů ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., je důležitou součástí mé bakalářské práce přiblížení adaptačního programu v této společnosti. V teoretické části jsem popsala adaptaci jako personální činnost a vysvětlila návaznost a provázanost s ostatními personálními činnostmi. Pro úspěšnost adaptačního procesu je klíčovým prvkem kvalitní adaptační plán. Ten musí být akceptován všemi účastníky adaptačního procesu. Ve své práci srovnávám jak by měl adaptační program vypadat, co ho ovlivňuje a jaké jsou podmínky k úspěšné adaptaci. Ve srovnání s tím, popisuji adaptační program ve společnosti CC HBC pro jednotlivé skupiny pracovníků. Odchyłky od stanoveného procesu jsou způsobeny zejména nedostatky v komunikaci. Proto v návrhu řešení je proškolení a prohlubování znalostí komunikace a spolupráce pracovníků na vybraných klíčových pozicích v adaptačním procesu, a to pozice obchodního zástupce a řidiče rozvozu.

Pracovní pozice obchodní zástupce a řidič rozvozu představují důležitý článek v organizační struktuře rychloobrátkových společností, a to především díky každodennímu styku se zákazníky. Je proto důležité věnovat adaptaci těchto pracovníků odpovídající pozornost a nezapomínat při tom na personální politiku společnosti.

Na základě zhodnocení a navrhovaných opatření by mělo dojít k zefektivnění adaptačního procesu a zvýšení spokojenosti pracovníků i jejich stabilizaci ve firmě. Pokud se adaptační program ve společnosti CC HBC zaměří více na komunikaci a spolupráci mezi jednotlivými klíčovými pozicemi získá tím jak spokojenost zákazníků, tak motivované pracovníky, kteří naplňují koncept společnosti „Customer at the heart of everything we do” nebo-li „Zákazník v srdci všeho co děláme”.

Oblast adaptace a adaptačního programu je důležitým procesem, který ovlivňuje celkovou kvalitu lidských zdrojů ve společnostech a tudíž je na místě, aby se mu věnovala náležitá pozornost. Podle mého názoru má smysl, aby společnosti zaměstnávaly specialisty, kteří se adaptaci pracovníků komplexně věnují. Jejich zkušenosti zvyšují kvalitu adaptačního programu a zajišťují kvalitně řízený proces. Neméně důležité je zahrnout do adaptačního programu vedoucí pracovníky, protože především oni následně s novým člověkem úzce spolupracují a jsou zodpovědní za jeho pracovní výkon. Vedoucí pracovník musí hrát hlavní roli v adaptaci nového pracovníka. Adaptace je totiž proces, který je podstatný pro orientaci nového pracovníka jak na nové pozici, tak i v rámci celé společnosti.

## Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2 s. 28, 30, 229 – 231, 234, 236

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3 s. 302, 321 – 322, 496 - 497

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *The Leadership Pipeline*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. ISBN 0-7879-5172-2 s. 7

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-389-2 s. 48-49

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3 s. 14 – 15, 19, 180 – 183, 187

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-514 s. 74 – 75

MARQUES, C.; JIRÁSEK, F.; kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 2004. ISBN 80-7265-070-x s. 112 - 113

MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-x s. 74

MILKOVICH, G., T.; BOUDREAU J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3, s. 54-55

ROBERTS, G. *Recruitment and Selection*. London: Institue of Personnel and Developmnet, 1997. ISBN 0-85292-707-x s.232

SCHEIN, E. H. *The Art of Managing Human Resources*. New York: Oxford University Press, 1987. ISBN 0-19504-882-2 s. 12

STÝBLO, J. *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1 s. 9, 24, 36

<http://www.andromedia.cz/andra.php?id=15> přístup 2.5.2010

<http://blogs.harvardbusiness.org/tjan/2009/03/five> přístup 14.5.2010

## **Přílohy**